

ОСОБЛИВОСТІ СКАНДИНАВСЬКОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЇЇ СКЛАДОВИХ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Станько Т.М., канд. екон. наук, доцент

Синюк О.В., канд. екон. наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому середовищі, де зростає конкуренція та постійно виникають нові виклики, пошук ефективних моделей управління стає критично важливим як для підприємств, так і для урядів. Традиційні форми менеджменту часто не відповідають вимогам сталого розвитку, соціальної справедливості, екологічної відповідальності та інноваційної гнучкості.

У різних країнах світу сформувалися унікальні підходи до управління, які відображають особливості економічного розвитку, культурних традицій та соціальних стандартів. Серед них особливе місце займає скандинавська модель менеджменту, що набула популярності завдяки своїй ефективності та орієнтованості на соціальний добробут.

Країни Скандинавії – Данія, Швеція, Норвегія, Фінляндія та Ісландія протягом останніх десятиліть демонструють стабільне економічне зростання, високий рівень життя та соціальної захищеності. Це зумовлене особливим підходом до управління, який відрізняється низьким рівнем ієрархії, довірою до працівників, інноваційністю та екологічною відповідальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні помітно зросла наукова зацікавленість скандинавською моделлю менеджменту, зумовлена потребою адаптації ефективних управлінських практик до умов трансформації національної економіки, децентралізації влади, а також соціального запиту на прозорість і відповідальність в управлінні. Дослідження українських науковців засвідчують прагнення осмислити скандинавський досвід з позиції порівняльного менеджменту, міжкультурної взаємодії та практичної релевантності для українських підприємств. До вітчизняних вчених, які займаються проведенням аналізу, визначенням перспектив та недоліків моделей менеджменту та зокрема скандинавської, можна віднести таких науковців як: Копчак Ю.С., Кулініч Т.В., Гилка У.Л. [7], Дмитренко Д.О.[2] , Кичко І.І., Мекшун Л.М. [6], Дума О.[3], Сторожев Р. [11], Іванова І.І.[4], Мелконян А.Г.[10] та ін.

Зокрема, Кичко І.І. та Мекшун Л.М. [6] аналізують ефективність скандинавської моделі регулювання ринку праці та можливості її застосування в Україні. Автори розглядають соціалізацію ринку праці та роль держави у забезпеченні зайнятості. У праці Думи О. [3] проведено дослідження механізмів

трансферу технологій Норвегії, Швеції та Фінляндії у інноваційні кластери та індекси розвитку. Автор пропонує шкалу для оцінки ефективності трансферу технологій та розглядає можливості адаптації цих механізмів в Україні. Іванова І.І. [4] у своєму дослідженні аналізує особливості некорпоративізму в Скандинавських країнах, зокрема еволюцію тристоронніх відносин між державою, профспілками та організаціями роботодавців. Крім цього, авторка окреслює перспективи впровадження цієї моделі в Україні.

Особливості публічного лідерства в скандинавських країнах розглядаються у напрацюваннях Сторожева Р. [11] Вчений аналізує можливість впровадження цих принципів у публічне управління України.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри наявність певного обсягу теоретичних і прикладних досліджень, в українському науковому дискурсі залишається низка невирішених аспектів, серед них – відсутність системної характеристики скандинавської моделі як цілісної управлінської парадигми та недостатній рівень досліджень щодо впровадження елементів цієї моделі в українських компаніях.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є визначення ключових особливостей скандинавської моделі менеджменту, проведення її порівняльного аналізу з іншими моделями управління та обґрунтування перспектив адаптації в умовах сучасної економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Скандинавська модель менеджменту вважається однією з найефективніших у сучасному світі. Вона базується на принципах довіри, горизонтальної структури управління, рівності, гнучкості та сталого розвитку. Завдяки цим підходам компанії Скандинавських країн досягають високої продуктивності, зберігаючи баланс між робочим процесом і соціальною відповідальністю.

Скандинавська модель менеджменту ґрунтується на кількох ключових принципах, які відрізняють її від традиційних підходів в інших частинах світу.

На відміну від традиційних ієрархічних систем управління, де рішення ухвалюються виключно керівництвом, у скандинавському менеджменті переважає децентралізація. Відсутність жорсткої ієрархії дає можливість кожному працівнику брати активну участь у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, пришвидшенню ухвалення рішень та зменшенню бюрократії. Прийняття рішень у таких типах організаційних систем відбувається переважно лінійними працівниками з відповідним досвідом і компетенціями (рис. 1).

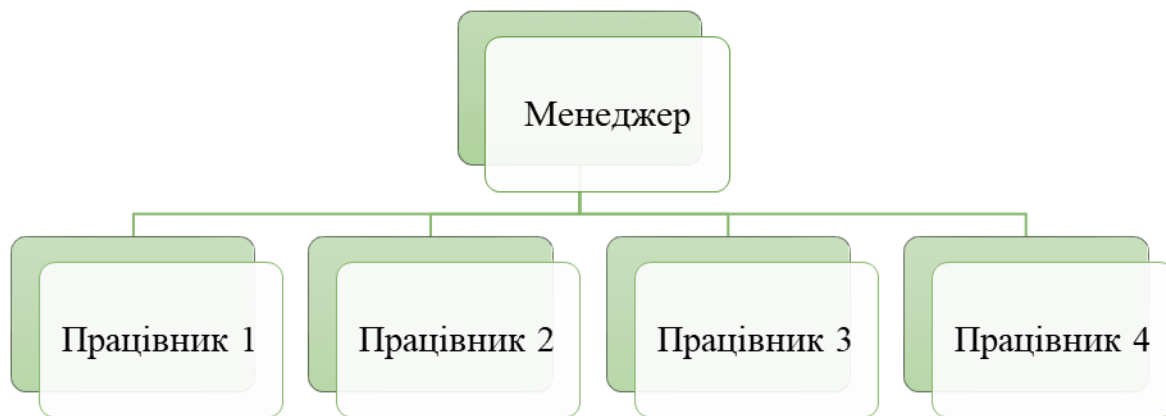


Рис. 1. Горизонтальна (плоска) організаційна структура компанії
Джерело: побудовано авторами

Горизонтальна організаційна структура характеризується скороченим управлінським ланцюжком, що сприяє зосередженню працівників на досягненні стратегічних цілей завдяки наданню їм більшої автономії, свободи дій і незалежності у виконанні професійних обов'язків. Такий тип корпоративної моделі здебільшого притаманний малим підприємствам та стартапам на ранніх етапах розвитку, оскільки в умовах обмеженого масштабу діяльності забезпечується вища прозорість робочих процесів і зусиль. У горизонтальній структурі повноваження щодо ухвалення рішень децентралізовані, а працівники несуть пряму відповідальність за результати своєї діяльності. [8].

Скандинавський стиль управління ґрунтується високому рівні довіри між керівництвом і підлеглими. Менеджери уникають надмірного контролю за кожним етапом виконання завдань, натомість делегують відповідальність і забезпечують автономію в прийнятті рішень. Це сприяє відповідальності та самостійності персоналу, а також знижує рівень професійного стресу.

У країнах Скандинавії рівність є фундаментальним принципом не лише в суспільстві, а й у бізнесі. Реалізація цього принципу в управлінні сприяє:

- мінімальному розриву у рівнях оплати праці між керівниками та підлеглими, що сприяє зменшенню соціальної напруги в колективі;
- забезпеченню рівних можливостей для кар'єрного зростання незалежно від статі, з особливою увагою до гендерної рівності у професійному розвитку;
- підтримці працівників через соціальні програми, зокрема – доступ до якісного медичного обслуговування, оплачувані відпустки по догляду за дитиною та гнучкі умови праці, що дозволяють ефективно поєднувати професійне та особисте життя.

Забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям є одним із ключових принципів скандинавської моделі менеджменту. Для досягнення цього показника в організаційній практиці застосовуються відповідні інструменти та управлінські підходи, а саме:

- упровадження скороченого робочого тижня, зокрема експерименти із шестигодинним робочим днем, що активно тестуються в Швеції;

- запровадження дистанційних форм зайнятості та гнучких графіків роботи з метою підвищення продуктивності та задоволеності працівників;
- підтримка сімейних цінностей, зокрема через надання оплачуваних відпусток для догляду за дитиною.

Скандинавські компанії активно впроваджують новітні технології та сприяють розвитку креативності серед працівників. Це досягається завдяки відкритим комунікаціям, стимулюванню генерації ідей та гнучкої організації робочих процесів [3]. Крім цього, у скандинавських країнах приділяють особливу увагу сталому розвитку. Серед ключових практик – впровадження екологічних стандартів, скорочення викидів CO₂ та поступовий перехід на використання відновлюваних джерел енергії.

Скандинавська модель суттєво відрізняється від американської, європейської та японської систем управління (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей менеджменту

Критерій	Скандинавська модель	Американська модель	Японська модель
Стиль управління	Демократичний – акцент на партисипативне лідерство та децентралізацію прийняття рішень	Ієрархічний – вертикальна структура управління з чітким підпорядкуванням	Колективістський – орієнтація на групову відповідальність і консенсус
Особливості робочого тижня	30–37 годин; гнучкий графік, спрямований на збереження балансу	40–50 годин; інтенсивна зайнятість; орієнтація на продуктивність	Понад 50 годин; високий рівень залученості та трудової дисципліни
Рівень участі працівників у прийнятті рішень	Високий – широке залучення персоналу до процесів планування та ухвалення рішень	Низький – стратегічні рішення приймаються керівництвом	Середній – думка працівників враховується, однак остаточне рішення – за керівництвом
Ціннісні пріоритети	Соціальний добробут, рівність, сталий розвиток	Прибутковість, конкуренція, досягнення результатів	Лояльність до компанії, гармонія в колективі, стабільність
Баланс між професійною та особистою сферою	Високий пріоритет – політика балансу між роботою та особистим життям активно підтримується	Другорядне значення – особисте життя часто поступається професійним цілям	Часто ігнорується – переважає відданість роботі та корпоративна культура повної зайнятості

Джерело: сформовано авторами

Хоча скандинавська модель має численні переваги, вона стикається з певними викликами, зокрема:

1) необхідність високого рівня соціальної відповідальності – ця система працює лише за умов розвиненого суспільства.

2) складність впровадження в інших країнах – деякі країни мають жорсткі корпоративні структури, що ускладнює перехід до горизонтального управління.

3) економічні витрати – соціальна відповідальність та сталий розвиток потребують значних інвестицій.

У глобалізованому світі скандинавська модель може слугувати орієнтиром для компаній, які націлені на ефективне управління з урахуванням соціальних факторів [12].

Попри продемонстровану ефективність скандинавської моделі управління у відповідному культурному та інституційному середовищі, її механічне перенесення в український контекст не гарантує аналогічних результатів. Це зумовлено глибинними відмінностями між управлінськими культурами скандинавських країн та України. Зокрема, українська модель управління характеризується високим рівнем дистанції до влади, що сприяє толерантності до авторитарного стилю лідерства. Крім того, вітчизняна управлінська культура демонструє підвищений рівень уникнення невизначеності, що виявляється у перевазі чіткої регламентації, формалізації процедур і прагненні до стабільності.

Ці культурні характеристики істотно обмежують потенціал впровадження принципів партисипативного управління, які є фундаментальними для скандинавської управлінської моделі. Зокрема, схильність до централізації влади, обмежена готовність до делегування повноважень та низька інституціоналізація механізмів залучення працівників до ухвалення рішень ускладнюють адаптацію іноземних управлінських практик.

Крім культурних бар'єрів, істотну роль ускладнення трансферу моделі відіграють інституційні фактори. Серед них – нестабільність правової системи, непрозорість ринку праці, низький рівень інституційної відповідальності та поширеність неформальних механізмів прийняття управлінських рішень. Такі особливості стримують формування довірчого середовища в організаціях, що є необхідною передумовою успішного впровадження скандинавських підходів до управління. Додатковими бар'єрами виступають низький рівень розвитку соціального партнерства, дефіцит культури зворотного зв'язку, переважання директивного стилю керівництва та недостатні інвестиції в розвиток людського капіталу [5].

Імплементация скандинавської моделі менеджменту в Україні вимагає не простого запозичення її елементів, а глибокої трансформації управлінських підходів як на рівні організаційної культури, так і інституційного середовища. Разом із тим, в Україні вже сформувалися окремі передумови, що можуть слугувати основою для поступової імплементации скандинавської моделі менеджменту. Насамперед, це поширення нової генерації підприємств, зокрема в сфері ІТ, стартапів та креативної економіки, де організаційна культура значно ближча до скандинавської. Такі компанії часто використовують гнучкі графіки, віддалену роботу, відкриті комунікації та практикують горизонтальні структури. Досвід провідних українських компаній – свідчить про готовність частини бізнесу до втілення демократичних, прозорих і людиноцентричних принципів.

Крім того, поступове запровадження елементів ESG-стратегії (екологічне, соціальне та корпоративне управління), поширення корпоративних етичних

кодексів, створення умов для балансу між роботою та особистим життям є ознаками зародження нової управлінської парадигми в українських реаліях. Важливу роль у цьому процесі можуть відіграти міжнародні компанії, які ведуть свою діяльність в Україні [9].

У сучасних умовах повноцінне запровадження скандинавської моделі менеджменту в українському середовищі видається малореалістичною, що обумовлено істотними відмінностями в культурних цінностях, управлінських парадигмах і ступені інституційного розвитку. Водночас, адаптація окремих елементів, таких як демократичне лідерство, делегування відповідальності, підтримка інновацій, корпоративна етика та турбота про персонал – є цілком можливою і навіть необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності українських організацій. Перехід до такої моделі має бути поступовим, із врахуванням специфіки українського менталітету, супроводжуватися освітніми ініціативами, управлінськими реформами та розвитком організаційної культури на засадах довіри й відповідальності.

Успіх у цьому напрямі залежатиме від готовності підприємств інвестувати в людські ресурси, змінювати підходи до управління та брати на себе соціальну відповідальність. Саме через такі трансформації можна сформувану нову управлінську парадигму, що відповідатиме сучасним європейським цінностям і сприятиме сталому розвитку української економіки.

Висновки з проведеного дослідження. Скандинавська модель менеджменту становить цілісну систему управлінських практик, що базуються на принципах довіри, рівності, децентралізації, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Її особливістю є акцент на горизонтальні структури управління, залучення працівників до прийняття рішень, забезпечення балансу між професійним і особистим життям, а також орієнтація на інновації та гнучкість. Такий підхід довів свою ефективність у країнах Північної Європи, сприяючи стабільному економічному зростанню, високому рівню життя та формуванню гармонійного соціального середовища.

Порівняльний аналіз скандинавської моделі з іншими управлінськими системами дозволив виокремити її унікальність та адаптивність до викликів сучасного глобального середовища. Водночас вона не є універсальною для всіх типів організацій, адже плоска структура управління має низку обмежень, зокрема для великих компаній, де необхідна чітка координація і вертикаль прийняття рішень.

Для України скандинавська модель є перспективною з огляду на необхідність формування ефективної, людиноцентричної управлінської культури в умовах економічної трансформації. Її окремі елементи – розвиток довіри в колективах, підтримка рівності, гнучкість організації праці – можуть бути успішно адаптовані в українських реаліях. Однак така адаптація потребує глибокого емпіричного дослідження, змін у мисленні керівників, а також належного інституційного середовища, яке сприятиме розвитку інноваційного, соціально відповідального бізнесу.

Перелік посилань

1. Гернего Ю. О. Скандинавська модель підтримки інноваційної діяльності: досвід Фінляндії. *Наукові праці НДФІ*. 2017. Вип. 2. С. 53-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_2017_2_5
2. Дмитренко Д. О. Характеристика скандинавської моделі правового регулювання трудових відносин (на прикладі Ісландії). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. № 65. С. 160 - 164.
3. Дума О. І. Скандинавська модель трансферу технологій: досвід та особливості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 166-180.
4. Іванова І. І. Скандинавська модель неокорпоративізму: виклики та перспективи. *Політичне життя*. 2017. № 3. С. 41-45.
5. Карабаза І. А., Кожухова Т. В., Кірси́ч Д. В. Оцінка рівня інноваційного потенціалу економіки скандинавських країн. *Економічний простір*. 2014. № 85. С. 25-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_85_5
6. Кичко І. І., Мекшун Л. М. Особливості скандинавської моделі регулювання ринку праці. *Науковий вісник Полісся*. 2019. №1 (17). С. 7-13.
7. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 44-48.
8. Кудряченко А. І., Кривонос Р. А., Солошенко В. В. Скандинавська модель: досвід для України. «Україна: контекст світових подій». Аналітичні записки Державної установи «Інститут всесвітньої історії НАН України» (2017–2019 рр.). / За загальною редакцією член-кор. НАН України, д.і.н., проф. Кудряченка А.І. 2019. С. 42-49.
9. Любачівська Р. З. Популяризація біоекономіки в скандинавських країнах як напрям інноваційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 21 (2). С. 12-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)_4)
10. Мелконян А. Г. Специфіка та особливості функціонування західних моделей публічного управління соціальним захистом. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 15. С. 11-15.
11. Сторожев Р. Тенденції розвитку лідерства в скандинавських країнах: досвід для України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 5. С. 90-96.
12. Хома Н. М. Криза скандинавської моделі соціальної держави: причини, наслідки, шляхи виходу. *Держава і право*. 2010. Вип. 50. С. 741-749.

References

1. Hernego, Y.O. (2017), Scandinavian model of innovation activity support: experience of Finland [Skandinavska model pidtrymky innovatsiinoi diialnosti: dosvid Finliandii], *Scientific Papers of the Research Financial Institute*, No. 2, P. 53–64, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_2017_2_5

2. Dmytrenko, D.O. (2021), Characteristics of the Scandinavian model of legal regulation of labor relations: the case of Iceland [Kharakterystyka skandynavskoi modeli pravovoho rehuliuвання trudovykh vidnosyn (na prykladi Islandii)], *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, No. 65, P. 160–164.
3. Duma, O.I. (2021), The Scandinavian model of technology transfer: experience and features [Skandynavska model transferu tekhnolohii: dosvid ta osoblyvosti], *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, No. 2(6), P. 166–180.
4. Ivanova, I.I. (2017), Scandinavian model of neo-corporatism: challenges and prospects [Skandynavska model neokorporatyvizmu: vyklyky ta perspektyvy], *Political Life*, No. 3, P. 41–45.
5. Karabaza, I.A., Kozhukhova, T.V. & Kirsich, D.V. (2014), Assessment of the level of innovation potential of the economies of Scandinavian countries [Otsinka rivnia innovatsiinoho potentsialu ekonomiky skandynavskykh krain], *Economic Space*, No. 85, P. 25–35, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_85_5
6. Kychko, I.I. & Mekshun, L.M. (2019), Features of the Scandinavian model of labor market regulation [Osoblyvosti skandynavskoi modeli rehuliuвання rynku pratsi], *Scientific Bulletin of Polissia*, No. 1(17), P. 7–13.
7. Kopchak, Yu.S., Kulinich, T.V. & Hylka, U.L. (2021), Practical foundations for applying approaches to organizational management: experience of Ukraine and foreign countries [Praktychni zasady vykorystannia pidkhodiv do menedzhmentu orhanizatsii: dosvid Ukrainy ta zarubizhnykh krain], *Investments: Practice and Experience*, No. 22, P. 44–48.
8. Kudriachenko, A.I., Kryvonos, R.A. & Soloshenko, V.V. (2019), The Scandinavian model: experience for Ukraine [Skandynavska model: dosvid dlia Ukrainy], *Ukraine: Context of Global Events. Analytical Notes of the Institute of World History of the NAS of Ukraine*, P. 42–49.
9. Liubachivska, R.Z. (2016), Popularization of bioeconomy in Scandinavian countries as a direction of innovative economy [Populiaryzatsiia bioekonomiky v skandynavskykh krainakh yak napriam innovatsiinoi ekonomiky], *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, No. 21(2), P. 12–15, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)_4)
10. Melkonian, A.H. (2020), Specifics and features of functioning of Western models of public management of social protection [Spetsyfika ta osoblyvosti funktsionuvannia zakhidnykh modelei publichnoho upravlinnia sotsialnym zakhystom], *Public Administration and Administration in Ukraine*, No. 15, P. 11–15.
11. Storozhev, R. (2020), Leadership development trends in Scandinavian countries: experience for Ukraine [Tendentsii rozvytku liderstva v skandynavskykh krainakh: dosvid dlia Ukrainy], *Aspects of Public Administration*, Vol. 8, No. 5, P. 90–96.
12. Khoma, N.M. (2010), The crisis of the Scandinavian model of the welfare state: causes, consequences, ways out [Kryza skandynavskoi modeli sotsialnoi derzhavy: prychny, naslidky, shliakhy vykhodu], *State and Law*, No. 50, P. 741–749.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 65.01:331.101.262 JEL Classification: M12, M14, O57

Станько Т.М., Синюк О.В. ОСОБЛИВОСТІ СКАНДИНАВСЬКОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЇЇ СКЛАДОВИХ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Мета: метою цього дослідження є визначення ключових особливостей скандинавської моделі менеджменту, проведення її порівняльного аналізу з іншими моделями управління та обґрунтування перспектив адаптації в умовах сучасної економіки України. **Методика дослідження:** у процесі написання статті застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які дозволили об'єктивно, системно та послідовно розкрити сутність скандинавської моделі менеджменту, її переваги, недоліки, а також можливості впровадження в українському контексті. Метод аналізу та синтезу було використано для вивчення теоретичних підходів до розуміння менеджменту загалом та скандинавської моделі зокрема. Синтез дозволив узагальнити ключові риси скандинавської моделі, сформулювати її базові принципи та етичні засади. Метод порівняння був застосований для визначення відмінностей та спільних рис між скандинавською моделлю менеджменту та іншими відомими підходами (американською, японською). Зокрема, цей метод став основою для побудови порівняльної таблиці характеристик управлінських моделей. **Результати:** у ході дослідження було обґрунтовано ключові структурні елементи скандинавської моделі менеджменту, що вирізняють її серед інших світових моделей. Сформовано перелік управлінських практик, характерних для скандинавських країн, зокрема впровадження горизонтальних структур управління, залучення працівників до процесу ухвалення рішень, застосування гнучкого графіку роботи, підтримка балансу між особистим життям і кар'єрою. Сформульовано можливі шляхи адаптації окремих елементів скандинавської моделі в управлінські практики українських компаній. **Наукова новизна:** обґрунтовано, що, на відміну від існуючих підходів до аналізу моделей менеджменту, скандинавська модель становить собою цілісну управлінську концепцію, яка включає інституційно обумовлену систему соціально відповідального керівництва, побудовану на принципах довіри, участі працівників у прийнятті рішень, рівності та довгострокового розвитку. Такий підхід забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування інноваційного середовища в компанії. Розроблено концептуальну рамку адаптації окремих елементів скандинавської моделі в управлінську практику українських підприємств, що сприяє формуванню ефективної моделі корпоративного управління на засадах демократизації, гнучкості й етичної відповідальності. **Практична значущість:** результати дослідження можуть бути впроваджені в управлінську практику підприємств різних галузей, зокрема у виробничому секторі, сфері послуг, IT-компаніях, а також у державних і освітніх інституціях, що прагнуть до підвищення ефективності управління, покращення корпоративної культури та впровадження соціально відповідальних практик. В умовах трансформації української економіки та інтеграції у європейський простір результати дослідження можуть стати основою для модернізації системи управління організаціями відповідно до сучасних європейських стандартів.

Ключові слова: менеджмент, скандинавська модель менеджменту, горизонтальна організаційна структура, сталий розвиток, соціальна справедливість, інноваційність.

UDC 65.01:331.101.262 JEL Classification: M12, M14, O57

Stanko T., Syniuk O. FEATURES OF THE SCANDINAVIAN MANAGEMENT MODEL AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTING ITS COMPONENTS IN UKRAINIAN COMPANIES

Purpose: the purpose of this study is to identify the key features of the Scandinavian management model, to conduct a comparative analysis with other management models and to substantiate the prospects for adaptation in the modern economy of Ukraine. **Methodology of research:** in the process of writing this article, a set of general scientific and special research methods was used, which allowed to objectively, systematically and consistently reveal the essence of the Scandinavian management model, its advantages, disadvantages, and possibilities of implementation in the Ukrainian context. The method of analysis and synthesis was used to study theoretical approaches to understanding management in general and the Scandinavian model in particular. Synthesis allowed us to summarise the key features of the Scandinavian model, formulate its basic principles and ethical foundations. The comparison method was used to identify differences and commonalities between the Scandinavian management model and other well-known approaches (American, Japanese). In particular, this method became the basis for building a comparative table of characteristics of management models. **Findings:** The study substantiated the key structural elements of the Scandinavian management model that distinguish it from other global models. A list of management practices typical for the Scandinavian countries has been compiled, including the introduction of horizontal management structures, involvement of employees in the decision-making process, flexible working hours, and maintaining a balance between personal life and career. Possible ways of adapting certain elements of the Scandinavian model to the management practices of Ukrainian companies are formulated. **Originality:** it is proved that, unlike existing approaches to the analysis of management models, the Scandinavian model is a holistic management concept that includes an institutionally determined system of socially responsible management built on the principles of trust, employee participation in decision-making, equality and long-term development. This approach ensures increased labour productivity, reduced staff turnover and the creation of an innovative environment in the company. The article develops a conceptual framework for adapting certain elements of the Scandinavian model into the management practice of Ukrainian enterprises, which contributes to the formation of an effective model of corporate governance based on democratisation, flexibility and ethical responsibility. **Practical value:** the results of the study can be implemented in the management practices of enterprises in various industries, including the manufacturing sector, services, IT companies, as well as in government and educational institutions seeking to improve management efficiency, corporate culture and socially responsible practices. In the context of the transformation of the Ukrainian economy and integration into the European space, the results of the study can become the basis for modernising the management system of organisations in accordance with modern European standards.

Keywords: management, Scandinavian management model, horizontal organisational structure, sustainable development, social justice, innovation.

Відомості про авторів / About the Authors

Станько Тетяна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, м. Львів, Україна; e-mail: stanko25091991@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5936-4640>. Моб. (096) 746-22-89.

Stanko Tetiana – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Associate Professor of the Yevhen Khraplyvyi Chair of Management and Territorial Development, Lviv, Ukraine.

Синюк Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, м. Львів, Україна; e-mail: oksankaa79@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8066-6985>. Моб. (067) 999-86-07.

Syniuk Oksana – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Associate Professor of the Yevhen Khraplyvyi Chair of Management and Territorial Development, Lviv, Ukraine.